

DOMINIK BADARNE

Digitale Transformation in Versicherungen

Leitfaden für die erfolgreiche Umsetzung von
Transformationsprojekten

Econobooks

Dominik Badarne

**Digitale Transformation
in Versicherungen**

**Leitfaden für die erfolgreiche Umsetzung
von Transformationsprojekten**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © EconoBooks 2021

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Pilotprojekt bei 123 Versicherung	11
2.1 Grundlegende Kriterien des Projektmanagements.....	16
2.2 Das Phasenkonzept.....	21
2.3 Phase 1: Initiierung.....	22
2.4 Phase 2: Vorstudie und Definition.....	59
2.5 Phase 3: Planung und Konzeption.....	69
2.6 Phase 4: Umsetzung und Realisierung.....	75
2.7 Phase 5: Projektabschluss.....	95
3 Rentabilitäts-Analyse	105
3.1 Nutzen der Videoberatung.....	106
3.2 Einzelergebnisse der Pilotphase.....	117
3.3 Quantitative Auswertung.....	125
3.4 ROI Schlussfolgerung.....	127
4 Fazit	131
Literaturverzeichnis	141

Abkürzungsverzeichnis

VN	Versicherungsnehmer
AO	Ausschließlichkeitsorganisation
ROI	Return On Investment
USP	Unique Selling Proposition
F2F	Face-To-Face
B2B	Business-To-Business
B2C	Business-To-Consumer
NLP	Neuro-Linguistisches Programmieren
BuV	Beratung und Vertrieb
SaaS	Software as a Service
AG	Aktiengesellschaft
KFZ	Kraftfahrzeug

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderung der Kundenstruktur	13
Abbildung 2: Definition Projekt	19
Abbildung 3: Das ideale Phasenkonzept	22
Abbildung 5: Unternehmensziele.....	30
Abbildung 6: Kundensegmentierung 2020	32
Abbildung 7: Sales Prozess	33
Abbildung 8: Informationen- und Dateiaustausch	37
Abbildung 9: Marktplatzmodul	40
Abbildung 10: Ziel ROI	41
Abbildung 11: Vergleich SaaS vs. Lizenzmodell	44
Abbildung 12: Vergleich SaaS vs. Lizenz	45
Abbildung 13: Marktvergleich	47
Abbildung 14: Überblick DieBox	52
Abbildung 16: Projektmitarbeiter	62
Abbildung 18: Leistungskatalog der Teilnehmer	67
Abbildung 20: Phasenplanung des Pilotprojekts	71
Abbildung 21: Selektion	76
Abbildung 22: Inaktive Kontakte zur Nutzung der Plattform einladen.....	77
Abbildung 23: Einladung zu einer Beratungssitzung	77
Abbildung 24: Facebook Kampagne.....	79
Abbildung 25: Videoberatung als Facebook-Kampagne	80
Abbildung 26: Erfolgs-Story eines Vermittlers.....	85
Abbildung 27: Anreize für Vermittler.....	88
Abbildung 28: Monitoring Excel-Liste.....	91
Abbildung 29: ROI-Rechner	93
Abbildung 30: Zufriedenheit der Teilnehmer hinsichtlich der techn. Organisation	97
Abbildung 31: Zufriedenheit hinsichtlich der fachlichen Unterstützung	98
Abbildung 32: Abwicklung der gesamten Pilotierung	98
Abbildung 33: Unterstützungsmaßnahmen	99

Abbildung 34: Verlängerung der Pilotphase.....	100
Abbildung 35: Bewertung der gesamten Pilotierung.....	101
Abbildung 36: Zusätzliche integrierbare Module	102
Abbildung 37: Feedback der Kunden	108
Abbildung 38: Das digitale Verkaufen.....	109
Abbildung 39: Einfluss der Videoberatung auf den Verkaufsprozess.....	110
Abbildung 40: Nutzung der Funktionen	112
Abbildung 41: Mehrwert der Videoberatung	113
Abbildung 42: Agenturfortschritt durch das Projekt.....	114
Abbildung 43: Zusätzliche gewünschte Funktionalitäten.....	115
Abbildung 44: Vertragsabschlüsse per Videochat.....	118
Abbildung 45: Anzahl der Vertragsabschlüsse je Produkt.....	119
Abbildung 46: Beratungsanlässe	120
Abbildung 47: Zeitraum zw. Terminvereinbarung und Beratung.....	122
Abbildung 48: Kommunikationskanal für die Terminvereinbarung	123
Abbildung 49: Entfernung zwischen Agenturbüro und Kunden.....	124
Abbildung 50: Anzahl der Videoberatungen je Teilnehmer	125
Abbildung 51: Fahrt- und Zeitkosteneinsparung pro Teilnehmer	126
Abbildung 52: Allgemeine Kosteneinsparungen durch Videoberatung.....	127
Abbildung 53: Return.....	129
Abbildung 54: Investment.....	129

1 Einleitung

„Das zeitliche Aufeinandertreffen der Digitalisierung mit den vielfältigen Regulierungs- und Selbstregulierungsmaßnahmen, der Überalterung der (Vertriebs-) Mitarbeiter und der anhaltenden Niedrigzinsphase stellt hohe Anforderungen an alle am Veränderungsprozess Beteiligten.“¹

„Kein Tag vergeht, an dem nicht über die digitale Revolution gesprochen, geschrieben oder diskutiert wird. Die großen Player heißen Google, Facebook, Apple und Amazon. Diese amerikanischen Unternehmen haben es, gemessen am Börsenwert und Umsatz, in wenigen Jahren an die Weltspitze geschafft.“² Nicht zu unterschätzen sind ebenfalls Finanztechnologie-Unternehmen, sogenannte Fin-Tech-Unternehmen, die aufgrund von geringen Markteintrittsbarrieren in den Markt drängen und versuchen, mit innovativen Konzipierungen die veralteten Konstrukte zu revolutionieren. „Mit ihren Produkten und Geschäftsmodellen verändern sie mit einer enormen Geschwindigkeit unsere Verhaltensweisen, nehmen Einfluss auf ganze Branchen und unsere Gesellschaft insgesamt. Diese Veränderungen haben längst auch die Finanz- und Versicherungsbranche erreicht“³ und zwingen die Versicherer zu einem Umdenken.

Die große Überschrift lautet „Digitalisierung“. Der Begriff ist in diesem Zusammenhang jedoch nicht fest definiert und bedarf einer Differenzierung. In Bezug auf den Finanzsektor kann man grundsätzlich zwischen externen und internen Digitalisierungsansätzen, die wiederum verschiedene Ebenen tangieren, unterscheiden. Der Digitalisierungsprozess wird dabei durch drei wesentliche Wirkungspole, dem Markt, der Politik und den Kunden, ausgelöst. Diese divergenten Problematiken stehen untereinander in einer gegenseitigen Wechselwirkung und ihre Auswirkungen müssen daher ganzheitlich betrachtet werden.

Der erste und wesentliche Faktor, der als Ursache für einen Digitalisierungsprozess innerhalb von Versicherungsgesellschaften dient, ist der Markt. Der Markt gilt als Indikator für technologische Innovationsprozesse. Durch die Globalisierung und die damit verbundene Vernetzung der Märkte entstehen ein erhöhter Informationsaustausch, Schnelligkeit und Transparenz. Globale Player und Fin-

¹ Gärtner et. al. 2015, S. 3

² Gärtner et. al. 2015, S. 3

³ Gärtner et. al. 2015, S. 3

Tech-Unternehmen zwingen den Versicherungsmarkt zur Anpassung der Geschäftsmodelle. Diese Unternehmen können in kürzester Zeit aufgrund smarterer Organisationsstrukturen, technischen Know-hows und erhöhter Investitionsbereitschaft auf veränderte Marktgegebenheiten agieren und sich somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichern.

Durch disruptive Technologien versuchen sie, die klassische Struktur der Finanzbranche zu durchbrechen. So wird schon heute die persönliche Beratung teilweise durch automatisierte Prozesse ersetzt. Dies ist hauptsächlich bei standardisierten und vergleichbaren Versicherungsprodukten, wie beispielsweise KFZ- und Haftpflichtversicherung, der Fall. Innovative, meist applikationsbasierte Anwendungen, versuchen aber auch, einen Weg zum automatisierten Abschluss für komplexe Versicherungsprodukte zu etablieren mit dem Ziel, die stationäre Beratung zukünftig vollständig abzulösen. Dadurch steigt der Handlungsdruck auf die klassischen Versicherungsgesellschaften und deren Vermittler. Nur durch entsprechendes Agieren auf die veränderten Marktgegebenheiten können sie langfristig gegenüber dem Wettbewerb bestehen.

Auf der anderen Seite werden Versicherungsprodukte immer noch charakterisiert durch abstrakte Leistungsversprechen, hohe Komplexität sowie einen Low-Interest-Character.⁴ Der Mehrwert einer Versicherung ist somit für den Kunden bei Vertragsabschluss meist nicht ersichtlich. „Versicherungen werden verkauft, nicht gekauft, besagt eine alte Branchenweisheit.“⁵ In der Person des Vermittlers liegt demnach, auch heute noch, ein wichtiger Stellhebel für den erfolgreichen Verkauf von Versicherungsprodukten. Die persönliche Beratung als Dienstleistung unterscheidet den klassischen Vermittler damit von digitalen Playern am Markt.

Während automatisierte Prozesse bis dato lediglich die Dateneingabe und das Nutzungsverhalten im Internet auswerten, können in der persönlichen Beratung, durch die Wahrnehmung auf unterschiedlichsten Kommunikationskanälen, auch Emotionen analysiert und vertrauensfördernd im Vertrieb genutzt werden. Um dem Druck des automatisierten Vertriebes standhalten zu können und gleichzeitig eine Effizienzsteigerung zu erreichen, sollte dementsprechend der Fokus weiterhin auf dem Alleinstellungsmerkmal der persönlichen Beratungsleistung lie-

⁴ vgl. Gärtner et. al. 2015, S. 2

⁵ Gärtner et. al. 2015, S. 2

gen, intelligent gekoppelt mit digitalen Vertriebs- und Prozessoptimierungsmaßnahmen.

Der zweite Wirkungspol betrifft die Anforderungen an die Finanzdienstleistungsbranche hinsichtlich der Kundenorientierung. Die Kundenbedürfnisse haben sich in den letzten Jahren sukzessive verändert, ohne dabei die notwendige Beachtung bei den Versicherungsgesellschaften zu finden. „Die überwiegend negative Presse über die Branche verunsichert die Kunden zunehmend und lässt sie immer kritischer werden.“⁶ Im Gegensatz zu anderen Branchen ist die Bereitschaft, online Versicherungen zu kaufen, noch sehr verhalten. „[...] immer mehr Menschen informieren sich im Internet über das, was sie kaufen wollen. Doch nicht immer kaufen sie dann auch im Netz.“⁷ Dieser Grundsatz trifft vor allem auf die Finanz- und Versicherungsbranche zu. Über ein Drittel aller Kunden informieren sich im Internet, bevor sie eine Versicherung abschließen. Dabei bevorzugen sie die stationäre Beratung für den Vertragsabschluss.⁸ Dieses Kunden-Phänomen wird in der Versicherungsbranche mit den Begriffen hybrider Kunde oder RoPo-Kunde bezeichnet.

Dennoch steigt die Tendenz, online Versicherungen abzuschließen, signifikant. Die rasante Entwicklung zeigt sich beispielsweise am technologiebasierten Geschäftsmodell von CHECK24. So konnten im Jahr 2013 bereits über 750.000 KFZ-Policen vermittelt werden. CHECK24 und andere Portale legten den Grundstein des automatisierten Onlinevertriebs von Versicherungen und haben damit das Kundenverhalten nachhaltig verändert.

Die reine Beschreibung der Kundengruppen anhand soziodemografischer Daten, wie sie bis dato stattgefunden hat, ist nicht mehr ausreichend. Es müssen neue Faktoren wie beispielsweise „Kundenvertrauen in Technologie oder Menschen, Kundenbereitschaft zur Datenfreigabe und das Proaktivitäts-Level der Kunden“⁹ berücksichtigt werden. Es ist demnach unabdingbar, die Kundenbedürfnisse zu analysieren und dementsprechend zielgruppengerecht zu agieren, um daraus neue Kundensegmente ableiten zu können.¹⁰

⁶ Gerhardt 2015, S. 106 ff

⁷ Hönle 2013, S. 16

⁸ vgl. Bocquel-News 2014

⁹ Jánszky 2014, S. 1

¹⁰ vgl. Jánszky 2014, S. 1

Jedes Kundensegment bedarf unterschiedlicher Arten von Beratungsprozessen, individuellen Produkten und Kommunikation bzw. Interaktionsformen. Zukunftsforscher, wie beispielsweise Sven Gábor Jánosky, gehen davon aus, dass sich innerhalb der klassischen Kundensegmentierung zukünftig Verschiebungen ergeben werden. Dabei wird der Fokus vor allem auf dem Economy- und dem Premium-Segment liegen, die beide online bedient werden können bzw. dies sogar möchten. Diese Erkenntnis wird auch durch eine Studie des Consulting-Unternehmens Bain & Company belegt.

Demnach sind „für rund 60 Prozent der Versicherten internetbezogene Kommunikationskanäle künftig bei einer Interaktion mit einer Versicherung am wichtigsten [...]. Gerade in Kundensegmenten, die hohen Wert auf umfassenden Service legen, wächst die Zahl der Online-Fans.“¹¹ Kunden erwarten künftig ein breites Online-Angebot, sei es in der Online-Beratung, dem Vertragsabschluss oder der Schadenmeldung. „Online-Geschäftsmodelle sind damit nicht länger ein Vehikel zur Ansprache besonders preissensitiver Kunden, sondern ein integraler, möglichst einfach zu handhabender Bestandteil des Leistungsspektrums einer jeden Versicherungsgesellschaft.“¹²

Parallel zu automatisierten Internet-Transaktionen und einem 24/7-Zugang über digitale Kanäle wünschen Kunden weiterhin die persönliche Beratung. Der Kunde möchte jedoch zu jeder Zeit entscheiden, wie, wo und wann er mit dem Vermittler interagiert.

Kunden bevorzugen demzufolge eine omnikanale Aufstellung der Gesellschaften. Das bedeutet, dass sie nicht mehr länger die bestehenden Grenzen zwischen der Online- und Offlinewelt akzeptieren.¹³ Zukünftig werden somit Innovationsprozesse vermehrt Bedeutung finden. Um auf diesen Wandel rechtzeitig reagieren zu können, muss vor allem die Kundenorientierung im Fokus der Beratung stehen. Kunden schätzen unkomplizierte Beratungs- und Informationsprozesse.

Der dritte Wirkungspol, und damit eine weitere Begründung für die Notwendigkeit der Digitalisierung, umfasst die politischen Einflüsse, die auf die Versicherungsbranche einwirken. So prägen beispielsweise das LVRG und die Niedrigzins-

¹¹ Naujoks et. al. 2013, S. 5

¹² Naujoks et. al. 2013, S. 5

¹³ vgl. Naujoks et. al. 2013, S. 5

phase sowie weitere Regulierungsmaßnahmen die Versicherungsvermittlung maßgeblich. Die politischen Einflüsse haben eine entscheidende Auswirkung auf das jeweilige Geschäftsmodell und erhöhen den Margendruck deutlich. Die Umsatzrenditen sinken dabei teilweise auf eine niedrige einstellige Größe. Abhilfe kann hier über ein striktes Kostenmanagement geschaffen werden. Den größten Hebel hierbei spielen die Personalkosten und damit verbunden insbesondere der Faktor Zeit. Hinzu kommt die Verschiebung der Vermittlungstätigkeit hin zu einer immer stärker werdenden Administrationstätigkeit, wodurch ein Veränderungsprozess unabdinglich wird, um auch in Zukunft kundengerecht beraten und effizient arbeiten zu können.¹⁴

Die Ursache für das Umdenken in der Branche und die Einleitung eines digitalen Wandels innerhalb der Versicherungsgesellschaften wird zusammengefasst im Wesentlichen durch die veränderten Kundenbedürfnisse und den Handlungsdruck auf die Vermittlung, aufgrund politischer Restriktionen und ineffizienter Beratungs- und Administrationsprozessen, beschrieben.

Gesellschaften stehen vor einer neuen Herausforderung und sind angehalten, ihr Geschäftsmodell grundlegend zu überdenken. Die Versicherungsbranche hat die enormen Ausmaße der Digitalisierung bislang nur bedingt zu spüren bekommen.¹⁵

Denn „lange Vertragslaufzeiten und eine vergleichsweise geringe Kontaktfrequenz boten in den vergangenen Jahren einen vermeintlichen Schutz.“¹⁶

„Doch die Zeiten ändern sich. Kunden werden sich zunehmend ihrer Macht bewusst und erwarten in Kenntnis der neuen technologischen Möglichkeiten von jedem Unternehmen ein umfassendes digitales Angebot. Die Versicherer müssen reagieren und das Gesetz des Handelns zurückerobern. Im Zentrum steht die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden.“¹⁷

Das grundlegende Bedürfnis der Kunden nach kollektiver Risikoübernahme, Betreuung und Absicherung künftiger Lebensabschnitte bleibt bestehen, lediglich

¹⁴ vgl. Gerhardt 2015, S. 106 f

¹⁵ vgl. Naujoks et. al. 2013, S. 29

¹⁶ vgl. Naujoks et. al. 2013, S. 28

¹⁷ Naujoks et. al. 2013, S. 28

die Zugangswege und Beratungswünsche haben sich geändert. Einfach, bequem und vertrauenswürdig soll die Beratung in Zukunft ablaufen.¹⁸ Fairness und Sicherheit, das individuelle Eingehen auf Bedürfnisse, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, transparente Produkte und eine Vielzahl von Services stehen weiterhin im Vordergrund – sowohl digital als auch analog. Eigeninitiative, Selbstinformation und Direktabschluss, gekoppelt mit der Möglichkeit der individuellen, persönlichen Beratung im Zeitpunkt des Bedarfs, führen zur Steigerung der Kundenloyalität und damit der Kundenbindung.¹⁹

Damit sich die Ausschließlichkeit der 123 Versicherung auch in Zukunft am Markt erfolgreich positionieren kann, müssen die Kundenanforderungen erfüllt, interne Ressourcen, Aktivitäten und Ideen im Unternehmen gebündelt und der vielschichtige Digitalisierungsprozess eingeleitet werden. Aufgrund der Vertriebsstruktur mit über 10.000 Ausschließlichkeitsvertretern liegt der Fokus der Gesellschaft eindeutig auf der qualifizierten und persönlichen Beratung durch Versicherungsspezialisten.

In Bezug auf die Digitalisierungsstrategie sollte das Ziel dementsprechend eine Erhaltung der persönlichen Fachkompetenz sein, um weiterhin eine kunden- und bedarfsorientierte Beratung gewährleisten und damit dem Kundenwunsch nach einer persönlichen Beratung nachkommen zu können. Um dies mit den Vermittlerinteressen in Einklang zu bringen und die Umsatzrendite durch Kosteneinsparung zu erhöhen, bedarf es einer digitalen Transformation der persönlichen Beratung in den Onlinekanal.

Hierfür müssen Schnittstellen geschaffen werden, die prozesserleichternd sind und als ergänzende Vertriebsmaßnahmen im alltäglichen Geschäft dienen. Der Grundstein des integrierten Multikanalansatzes muss gelegt werden, worauf weitere kunden- und vermittlergerechte Lösungen aufgebaut werden können. „Den größten Ansatzpunkt bietet hierbei die Online-Beratung, mittels derer Kunden ortsunabhängig und auch zeitlich flexibel beraten werden können.“²⁰ Das Unternehmen INNOVALUE hat in diesem Zusammenhang eine Studie durchgeführt, nach der 65% der Befragten eine Online-Beratung für einfache Produkte und 46% für komplexe Produkte akzeptieren. Ziel für die 123 Versicherung sollte es sein,

¹⁸ vgl. Naujoks et. al. 2013, S. 8

¹⁹ vgl. Naujoks et. al. 2013, S. 8

²⁰ Gerhardt 2015, S. 109

den gesamten Beratungsprozess online ohne Medienbrüche darzustellen und den Kunden durch ein aktives Angebot eines E-Services zum Zeitpunkt der Suche einen einfachen und persönlichen Zugang zu bieten.

Die in 2014 durchgeführte Studie von J. Kretz und D. Badarne bestärkt diese Anforderung. Besonders die Online-Beratung mithilfe von Live-Video-Chats erfüllt den Wunsch hinsichtlich einer persönlichen Beratung im Onlinekanal. Über ein Drittel der Befragten wünschen sich demnach eine Beratung per Video.²¹ Durch die Verwendung dieses E-Services ergeben sich „erhebliche Chancen zur Bindung bestehender Kunden, aber auch zur bundesweiten Gewinnung neuer Kunden [...]. Die organisatorischen und technischen Voraussetzungen sind vergleichsweise leicht bereitzustellen und ohne größere Investitionen umzusetzen.“²² Besonders vorteilhaft ist hierbei die audiovisuelle Komponente, die zu einem erhöhten Vertrauensaufbau auch im Internet führt und damit die stationäre Beratung nahezu Deckungsgleich darstellen kann.²³

Durch die Verwendung einer ganzheitlich angelegten Videoberatungssoftware, kann der gesamte Beratungsprozess digital und ohne Medienbrüche abgebildet werden. Von der Terminierung über die Beratung bis hin zur Video-Verifikation hinsichtlich des Geldwäschegesetzes und dem Dokumentenaustausch können somit alle Pflichten und Anforderungen an eine Beratung erfüllt werden. Damit trägt die konsequente Ausnutzung der Möglichkeiten der digitalen Medien dazu bei, die Umsatzrendite zu optimieren und gleichzeitig den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.²⁴ Die ganzheitliche Videoberatung dient als zusätzliches Vehikel, um auch in Zukunft mit dem Kunden zu interagieren. Kundenorientiert handeln heißt, es dem Kunden zu überlassen, wann, wo und wie er mit seinem Vermittler kommunizieren möchte. Dabei müssen sowohl bestehende als auch neue digitale Interaktionskanäle berücksichtigt werden. Es ist irrelevant, ob der Kunde anruft, ob er über herkömmliche Post oder auf dem elektronischen Weg, per Chat, Online- bzw. Videoberatung seinen Vermittler erreicht.

Der Omnikanal-Ansatz muss im Vordergrund der Ausrichtung von Vertrieben stehen.

²¹ vgl. Kretz et. al. 2014

²² Gerhardt 2015, S. 109

²³ vgl. Kretz et. al. 2014

²⁴ vgl. Gerhardt 2015, S. 109

Der angestrebte Nutzen bzw. die Optimierung des Versicherungsvertriebes durch den flächendeckenden Einsatz einer ganzheitlichen Videoberatungssoftware soll mithilfe einer Pilotphase innerhalb der 123 Versicherung überprüft werden.

Dazu werden folgende Thesen untersucht: Durch die Steigerung der Konversationsrate aufgrund des aktiven Angebots und dem einfachen und persönlichen Zugang zum Zeitpunkt der Suche entsteht ein erhöhtes Umsatzpotenzial. Die Problematik des hybriden Kunden kann damit minimiert und der Kunde direkt in die Beratung geführt werden. Durch die Möglichkeit einer erhöhten Termindichte und damit verbunden der erhöhten Kontaktfrequenz, kann die Kundenzufriedenheit maximiert und gleichzeitig der Customer Lifetime Value, mithilfe von Cross- und Up-Selling im positiven Sinne für den Vermittler, optimiert werden. Neben der Umsatzerhöhung liegt der angestrebte Nutzen vor allem in der Zeit- und Kostenersparnis für den Vermittler und den Kunden. Durch den Einsatz sollen schlussendlich Mehrwerte für alle am Beratungsprozess beteiligten Stakeholder innerhalb der 123 Versicherung generiert werden.

In Kapitel zwei wird das Pilotprojekt bei der 123 Versicherung vorgestellt. Interessant ist hier die Frage, welche Phasen ein erfolgreiches Projektmanagement besitzt und wie diese in Bezug auf den Use-Case in der Praxis umgesetzt werden können. Deshalb wird zunächst das theoretische Modell beschrieben und anschließend mit der praktischen Umsetzung kombiniert. Erfahrungen, die durch das Pilotprojekt gewonnen wurden, werden ausgewertet und kritisch hinterfragt.

Da das vorliegende Projekt, abgesehen von differenzierten internen Anforderungen, auch auf andere Gesellschaften anwendbar ist, dient es daher als genereller Leitfaden für die Implementierung von ganzheitlichen Online- und Videoberatungslösungen innerhalb des Ausschließlichkeitsvertriebs. Daher werden in den einzelnen Unterkapiteln die Maßnahmen detailliert erläutert, die während einer Pilotphase berücksichtigt werden müssen.

Das durchgeführte Projekt wird in fünf Phasen untergliedert. Dabei umfasst die erste Phase die Initiierung des Projekts. In dieser Phase werden Ideen und der Projektstart definiert sowie eine Analyse der Ist-Situation der 123 Versicherung durchgeführt. Diese Phase der ganzheitlichen Analyse ist von essenzieller Bedeutung, um festzustellen, welchen Problematiken die Ausschließlichkeit der 123 Versicherung ausgesetzt ist.

Im Rahmen der Einführung der Videoberatung reicht es nicht aus, die reinen Abläufe und Prozesse darzustellen und zu analysieren. Vielmehr ist es von großer